右手马云 左手唐骏

COAY Books

目录
Content

- 第一章 手握钢枪，勇往直前显风流——唐骏的职业规划（1）
- 第一章 手握钢枪，勇往直前显风流——唐骏的职业规划（2）
- 第一章 手握钢枪，勇往直前显风流——唐骏的职业规划（3）
- 第二章 并拢五指，形成合力抱成团——唐骏的成功模式（1）
- 第二章 并拢五指，形成合力抱成团——唐骏的成功模式（2）
- 第八章 手持宝剑，劈开人生新天地——马云的创业精神（1）
- 第八章 手持宝剑，劈开人生新天地——马云的创业精神（2）
- 第九章 双掌合十，方能得鼎力相助——马云的用人之道（1）
- 第九章 双掌合十，方能得鼎力相助——马云的用人之道（2）
- 第十五章 复制唐骏的模式，参考马云的思维（1）
- 第十五章 复制唐骏的模式，参考马云的思维（2）
- 第十六章 白天学唐骏职业，晚上学马云创业

第一章 手握钢枪，勇往直前显风流——唐骏的职业规划（1）

□打工可以有“前途”，也可以有“钱途”

我希望借（打工皇帝）这个词，改变人们对打工的印象，打工应该被重新定义，中国已经到了这个时代。

——唐骏

●要成为职业经理人的标杆

被业界美誉为“打工皇帝”的唐骏，1962年出生，曾经在北京邮电学院获得过应用物理专业学士学位，并且在日本名古屋大学获得自动化专业硕士学位以及美国加州理工大学获得计算机专业博士学位；从1994年开始，加入微软公司，先后在微软全球技术中心任总经理以及微软（中国）有限公司任总裁，2004年受陈天桥之邀，加盟盛大公司。2008年，以高额转会费高调加盟新华都集团。唐骏以实际行动告诉大家：打工也可以受到社会尊敬，可以很有身价；不仅有“前途”，也会有“钱途”。

我们可以看看唐骏在三个不同企业打工时的收入：

微软中国总裁：收入超过1亿元；

盛大总裁：收入超过4亿元；

新华都总裁：10亿元身价。

有了这么高的身价，如今提起唐骏的大名，人们会很自然地在他名字之前加上“打工皇帝”，宛如一个职称，与之如影随行。

其实，在中国，“打工” 这个词被人们和媒体贬义化了。在西方，打工就是一个职业。在美国福布斯富豪榜里，很多所谓的“打工仔”身价过亿，进入了美国的主流社会。

不过，唐骏自己并没有试图去改变媒体的想法：“我希望借这个词，改变人们对打工的印象，打工应该被重新定义，中国已经到了这个时代。”他认为，经过二三十年的改变后，未来将有更多“打工仔”出现在富豪榜上。“外界叫我‘打工皇帝’，我接受。”

关于创业，唐骏初到美国之时，也曾下过海，当过“个体户”。中国人都有一种老板的情结，哪怕只是开一个小杂货铺，那也是当老板。可是渐渐地，之前的满足感被无情的现实冲刷殆尽。唐骏发现，在美国，没有人因为当老板而觉得他伟大。相反，那些大公司的高管们却处处受人尊敬。其实，唐骏还是有很多机会去创业的。回国后，仍有投资基金找到他，有的许诺出资三千万美元助其创业，但最终他还是放弃了。

回忆起这段历史，唐骏表示从未后悔过：“那时在中国，很多人都说职业经理人没有前途，这反而激励我要为职业经理人争口气，我要成为职业经理人的标杆。后来，这个想法完全大于我个人的创业爱好。”

相信每个人对自己的事业都有规划，很多人也许一辈子都要打工，因为这个世界容纳不了太多的老板。对于唐骏这样成功的职业经理人，梦想肯定很多，有人会怀疑唐骏是不是想自己当老板了？其实不然，唐骏说：“我会一直打工，或做职业经理人。”在中国，很多人都感觉打工不是一个最好的事业成功者，至少也要立个山头、做个小老板。而唐骏却恰恰认为做一个职业经理人对他来说是一个非常好的职业，他的成功也为中国的年轻人树立了一个“打工也能成功”的好榜样，改变大家对打工概念的误解和偏见。

【左手职业箴言】

不是所有人都合适创业，不是每个人身上都有老板的因子，其实，不管打工还是自己当老板，都是实现自我价值的一种途径。年轻人一定要摒弃“给人打工很可耻”这样的错误观念。打工有“前途”，也有“钱途”。真正的强者，打工就打出高水平，打出奇迹，打出辉煌！

□找工作和找女朋友、出国一样，要执著和真诚

找工作其实和找女朋友、出国一样，要把不可能变为可能，面对机遇和挑战，一定要执着。

——唐骏

●“站岗”站出来的出国留学机会

高考时，唐骏以1分之差与复旦大学失之交臂，考入他报的第五志愿北京邮电学院（现北京邮电大学）。大学头三年，他自暴自弃，不用功读书。唐骏的哥哥唐政当时正在清华大学读研究生。他常常告诉唐骏，出国对一个人的前途极有帮助。哥哥的话对唐骏的影响很大，经过再三思量，他坚定了必须出国的信念。

唐骏开始为出国做准备，认真学习。大四时，唐骏参加了研究生考试，无论是总分还是单科成绩，他都是学校的第一名。但是，出国的名额没有唐骏的名字，原因是他在大学没有获得过一次“三好学生”。

放弃，不是唐骏的风格。唐骏找来所有北京市高等院校招收研究生的手册，一页一页地翻看，一个电话一个电话地打，寻找哪个学校还有公派出国的名额。打了3天，他终于从电话那头听到了梦想中的回答——“我们还有没用完的出国名额，你可以先来看看。”接电话的是北京广播学院（现中国传媒大学）的吴怀仙老师。经过学校领导的研究，北京广播学院同意把唐骏推荐给教育部。

北京广播学院和北京邮电学院是搞定了，但接踵而至的问题是，教育部能不能批下来呢？可那时，出国审批的期限已过。唐骏拿着北京广播学院出具的介绍信，来到教育部出国司。一位姓李的副司长说，审批工作已结束，不可能有特例。唐骏心里刚刚燃起的希望又破灭了，但他还是决定要试一试。

那个时候，每天一大早，唐骏就守在这位副司长的办公室门口，碰到司长便点头微笑：“啊，您好，您上班了啊?”下午五六点，对着要下班的司长，唐骏又很乖地说：“您下班了啊?”翻来覆去就这么两句话。

两天之后，原来瞅都不瞅唐骏一眼的副司长终于开了口：“啊，是你啊？你等着啊，我看看你的资料。”过了一会，他又说：“这样吧，我帮你报上去，批不批我就不知道了。”唐骏听了激动得不得了。后

来，唐骏才知道，实际上，这位副司长就掌握着审批权，是自己的执著打动和感动了他。

●“排队”排出来的工作岗位

唐骏通过站了六天岗获得了出国留学的机会，靠的是执著与真诚。无独有偶，香港行政区现任行政长官曾荫权当年也是通过执著与真诚获得了一份工作。

因为家境贫寒，曾荫权在20岁时就辍学踏入社会。那时正值经济萧条，想找一份较为理想的工作不容易。一家知名医药企业刚刚贴出招聘科员的启事，就引来了数十名应聘者，曾荫权也在其中。

面试时，数十名应聘者被一一编了号，曾荫权因来得较晚而被编在了后面。

面试开始不久，几位先参加面试的应聘者阴沉着脸从招聘办公室走了出来，他们沮丧地说：“招聘条件很苛刻，没有大学文凭和两年以上的从业经验者，一概不收！”

在门外等待面试的应聘者们听后，呼啦一下散去了很大一部分。曾荫权虽然也不符合条件，但他却没有跟着他人一起走掉。

不久，又有几名年龄与曾荫权相仿的应聘者阴沉着脸从招聘办公室里走了出来，他们更为沮丧地说：“他们的条件很苛刻，不仅要求有大学文凭和两年以上的从业经验，而且还要求年龄在25周岁以上！”剩下的应聘者听后，呼啦一下又散去了一部分。但曾荫权仍然没有走，继续耐心地排队等待。

这时，曾荫权身后的一名应聘者小声地问曾荫权：“小伙子，你符合他们的应聘条件吗？”曾荫权回答说：“一条也不符合。”

那人说：“既然如此，你肯定会被淘汰的。不如走掉算了！”

曾荫权听后，笑了笑说：“机会难得啊！即便是不符合条件，也应该有试一试的勇气啊，说不定就被录用了呢！”那些没走的应聘者觉得他有些自不量力。

但随后的结果，却让那些应聘者们大吃一惊：不符合应聘条件的曾荫权，虽然未被招聘为科员，但却因超于常人的勇气和伶俐的口齿，而被破格录用为药品推销员。

美国文明之父爱默生说：“一心向着自己梦想奔跑的人，整个世界都会给他让路！”的确，没人能阻止你奔向伟大前程。成功属于勇敢追梦的人，世界属于拥有执著和真诚的心的人。踏踏实实地沿着梦想之路攀登、再攀登的人，一定能站在成功的顶峰笑傲脚下的白云。

第一章 手握钢枪，勇往直前显风流——唐骏的职业规划（2）

【左手职业箴言】

一个有理想的年轻人只要不辞辛苦，不抛弃、不放弃，一步一个脚印，用执著驱赶雾气，就一定能够看到自己渴望看到的风景，摘到挂在高处那些诱人的果实。

□第一份工作要选择“好”公司

第一份工作不是选一份好职业，不是选一份好薪水，而一定要选一家好的公司，因为一家好的公司可以在各方面奠定你的职业基础。

——唐骏

●“即使这家公司让你去做前台，你都应该去”

1994年，唐骏接到微软公司的电话：“您是否有兴趣来我们总部工作？我们正在开发Windows NT3.5版本的远东版，您既懂中文又懂日文、英文，又有杰出的创造力、想象力和成功的产品，我们选定您来领导这个开发小组，怎么样，唐先生？”

这个时候，唐骏的父母已经落脚美国，家庭事务不再要他担忧，妻子也催促他抓住这人生关键的一步。她在产床上这样劝唐骏：“难道我们不是已经很无奈地意识到，自己的企业任它怎么快速发展，或许都很难赶超微软。微软的奥秘在哪里？难道你不想去洞悉？”妻子的规劝，一句句敲打着唐骏的心。

唐骏心动了：去微软学学比尔•盖茨的经验，看看人家怎样管理公司。

于是，在1994年10月16日晚上，唐骏从洛杉矶飞到西雅图，到酒店住下来时已经是晚上12点多了。第二天早晨，8点不到，唐骏就早早地来到微软，找到了微软人事部的25号楼，然后他就独自一人开始在微软的内部游荡，“熟悉”着这里的环境。微软总部是开放式的，整个公司由25幢大楼组成，环境非常的美，就像公园一样，到处是整齐的

花卉和草坪。唐骏突然有一种感慨：做员工的真的不应该在小公司里工作，那样实在是见识太小了。

……

唐骏曾经颇有感慨地说："回头来看，我能有今天这样的发展空间，职业初期在微软打下的基础实在起着举足轻重的作用。我加入微软后，有一个亲戚对我说：即使这家公司让你去做前台，你都应该去。对于他的话，我深以为然。因为即使是做前台，只要你有心，一样可以了解到这个公司的结构体系和管理规范。我的朋友，也是我在微软时曾经的同事吴士宏，最初进IBM时就只是一个前台人员，后来却做到微软中国区总经理，成为中国女性职业经理人的代表之一。"

【左手职业箴言】

职业旅程中的第一份工作，是踏入社会的起点。如果有些不那么走运的你找了一份差强人意甚至不合你意的工作，那么从这里出发，好好地沉淀自己，从这份工作中汲取到有价值的营养，厚积薄发。千里之行，始于足下，只要出发，就有希望到达终点。

□刚进公司就想成为 CEO，是不现实的规划

有的人只知道努力工作，但是没有规划。有些人有规划，但又不切实际。有的人刚进公司就想成为CEO，这就是非常不现实的一种规划。

——唐骏

●从普通技术员到总裁

唐骏在微软工作时从一名技术员做起，直至当上了微软中国总裁，绝不是靠一天两天的事情，而是经历了几年的锻炼与提升。

到1996年，唐骏在微软已经足足两年了，通过这期间的努力，唐骏发现，微软的中文版和日文版的发布几乎滞后于英文版近一年。本来这个问题在日趋全球化的今天应该已经不是问题了，但在当时的微软它却确实存在。

当然，唐骏能发现这个存在已久的问题，并不是简单的因为他会写程序，而是因为他有头脑并且主动思考。唐骏知道，在微软技术上比自己强的人太多了，只有找到自己的核心竞争力，并把它发挥到极致，才有可能从几万人中脱颖而出。于是唐骏向上层建议：在发布英文Windows的同时，发布中文版和日文版。

当时，微软公司开发多语言版本所采用的思路是先开发英文版，然后再将英文版移植到其他语言版本上去。但是这种形式的弊端是很大的，因为每把一个英文平台的Windows版本移植到别的文体平台上，至少需要几十个工程师花费两年的时间才能完成。比如微软的Windows中文版的面市就比英文版晚了将近两年的时间。对于这种近乎愚蠢的做法，在唐骏看来，只要在Windows开发的时候基于双字节，那么其他语言版本的软件就可以和英文版同时推出了。

唐骏看到了这个问题，提出了一个新的开发模式，使用这个开发模式可使Windows系统的全球发布做到零时差。但是，在微软两万名员工中，唐骏只是相当于一个小技术员，又是一个外国人，基本没有得到重视的可能。

……

这次“技术革命”为唐骏赢来了更多的机遇。30岁出头的唐骏从默默无闻的小工程师一跃成了微软总部Windows NT开发部门的高级经理。

唐骏在微软还提出了一个重要的管理理念：做软件，不仅是技术开发，更是艺术创作，需要最大限度发挥人的创造激情和想象力。人的激情和想象力与环境有关，在充分个性化的自由空间，人的激情才会喷薄而出。他给每位员工一间单独的办公室，任你布置，没有任何规定。有人把艺术珍品搬来，变成了小小博物馆；有人搬进无数花草树木，在大自然怀抱里完成一天的工作。唐骏的办公室，最显眼的是乔丹的照片，那是他崇拜的第二号英雄。唐骏还挂了一屋子女儿的照片与画，最醒目的是女儿送他的一句话：“你是世界上最好的爸爸。”

从此，唐骏的技术特长和管理方法在微软顿时光芒四射。

【左手职业箴言】

刚进公司就想获得很高职位的想法，是不切实际的。对一时还放不下天之骄子身份的年轻人而言，从基层做起的重要意义是一种心智的磨炼。从基层做起，一步步提升自己，可以培养一个人正确的工作态度。

□没有目标地工作，10年后你还是原地踏步

有人说：我不管，我自己做就可以了。其实，这样没有目标地工作，再勤奋也没有用，而且5年、10年以后，你会发现你还在原地踏步。

——唐骏

●小程序员的总裁梦

在微软时，唐骏根据自己的人生经历提出“目标三年更新”的见解，他说：“每个人的职业生涯一定要有良好的规划，不能盲目努力。有的人只知道努力工作，但是没有规划。其实这样没有目标地工作，再勤奋也没有用，而且5年、10年以后，你会发现你还在原地踏步。有些人有规划，但又不切实际。而我一直给自己订规划，而且是三年左右订一个规划，这是一个比较合理的规划区间。如果我定得太久的话，我看不到自己的未来，三年我一定可以看得到，只要我努力，我相信离我的目标会越来越近。”

当初加入微软时，唐骏给自己定的目标很简单：成为一个部门经理。然后一步步地，从部门经理变成总经理，从总经理变成总裁，从总裁变成上市公司的总裁，再变成集团公司的总裁。

第一章 手握钢枪，勇往直前显风流——唐骏的职业规划（3）

就这样，在方向不动摇、目标三年更新的指导下，唐骏以三年为一期，用了六个三年，从一个普通的大学生，到留美博士，到创办自己的公司，到加入微软。又从微软总部的普通程序员，到微软中国有限公司终生荣誉总裁，再跳槽担任盛大总裁、新华都总裁，从而完成从专家型的职业经理人，到拿到达10亿元“转会费”的“打工皇帝”。他很懂得自己想要什么，他的目标很明确，他的话绝对值得参考。

1．重要的是：不断制定清晰明确的阶段目标去落实人生愿景。

2．在跳槽面临抉择时：重要的是确定你的职业愿景和3年职业目标，然后哪份工作更能帮助你向愿景靠近，更能实现阶段目标，就选哪份。而不要简单在两份薪资待遇之间对比。

3．“不断制定清晰明确的阶段目标去落实”乃是人生成功的必要条件，而非充分条件。不是规划了，落实了，就一定能成功。反之，不规划，不落实，则连成功的机会都没有。

我们要做的，是为自己确定一个终生不动摇的人生愿景，然后根据愿景，结合实际情况，制定1至3年的短期目标并实现，是更可取的方法。好比你的愿望是登上天界，为此你必须先一块一块垒石头，造一座通天塔，如果你能造出通天塔，那么登上天界的愿望自然能实现。

【左手职业箴言】

一切现实的美景都是从海市蜃楼开始，而一切海市蜃楼想要幻化成实实在在的高楼大厦，都必须在有了梦想之后即刻行动起来。因此，在职场上想要获得成功，一定要给自己一个明确的规划和清晰的目标。

第二章 并拢五指，形成合力抱成团——唐骏的成功模式（1）

□性格：成长关键是要性格好

好的性格就是不挑剔别人的任何性格。性格是成功必不可少的关键，社会上需要性格好的人才。

——唐骏

●晋升机会得益于好性格

都说“江山易改，本性难移”，但唐骏却说性格就是一种习惯，可以慢慢改变。大学时代的唐骏性格并不好，心高气盛，对周围一切都不感兴趣，也不喜欢帮助别人……总之，集合了很多性格缺陷。虽然他学习成绩不错，但从没被选上过学生干部，而且还错过了当时极为宝贵的出国留学名额。或许正因为年少时经历的惨痛教训，使唐骏开始有意识地改造自己的性格。

在微软期间，唐骏得到的第一次重要的晋升机会就得益于他练就的好性格。对于一个优秀的职业经理人，好的性格可以更好地与上司、下属、客户、同行沟通，绝对能起到润滑剂的作用。唐骏在微软时就能记住公司1000多位员工每个人的名字，会让公司阿姨帮员工代缴水电费，工作日公司负责去机场和车站接每位员工的家属……离开微软一年多了，现在他还会经常和过去的部下、员工一起吃饭、喝茶、聊天。

……

一个人的好性格来自自我修炼。唐骏通过不断告诫自己以积极正面的态度看问题，从而让自己走向正面，也带动事物走向正面。

唐骏对自己性格的评价是：战略的现实主义者，战术的浪漫主义者。对于成功，唐骏认为，成功是没有可比性的，千万不要和偶像去比，自己才是衡量成功与否的标尺。“如果和比尔•盖茨、陈天桥比，我可能永远比不上。但和自己五年、十年前比，就算成功。我不可能说打球比乔丹好，但是我喜欢，我努力了，一定要比随随便便打好得

多。我要做的就是不断激发自己的潜能，不断找到最适合自己的位置。”

【左手职业箴言】

人的性格是十分复杂的，性格的优化也并非一朝一夕的事情，你必须知道自己的好性格，同时，也要对自己性格的弱点了如指掌。一旦走上性格优化之路，你也将踏上成功之路。因为我们相信：性格决定一切！

□勤奋：努力到感动别人甚至感动自己

在任何时期、阶段，勤奋是可以弥补不足的，在微软没有人可以站出来说比唐骏更勤奋的。

——唐骏

●领导不会讨厌勤奋的人

美国《时代周刊》总编在一开始时是一个一星期只能挣到可怜的6美元的《论坛报》的责任编辑，可是他为什么后来能够取得这么大的成就呢？我们可以从他日记中的几句话找到原因：“为了收获成功的机会，我必须比其他人更扎实地工作。当我的伙伴们在剧院时，我必须在房间里；当他们在熟睡时，我必须在学习。”他坚持平均每天工作13至14个小时，正是这种足够勤奋的精神使他获得成功。

唐骏就是一个极其勤奋的人。“简单＋勤奋”是唐骏的座右铭。

为什么唐骏一个普通的软件工程师，7年时间就可以成为中国区总裁？这在微软历史上没有过，在中国的外企也没有过。难道是聪明吗？以唐骏的话说是：“很多人问我：唐骏你从一个普通的软件工程师——写代码的工程师，七年时间怎么就可以成为中国区总裁？这在微软历史上没有过，在中国的外企也没有的。难道是聪明吗？你看我的样子就知道我不是一个聪明的人。但是，你看不出来的是我几年、几十年如一日的勤奋。我没有其他秘密，只有靠勤奋。一点点聪明，加上十点的努力，就足够了。领导不会讨厌勤奋的人，勤奋在一个人的职业生涯中比什么都重要，勤奋会影响你的整个命运。”

作为中国的“打工皇帝”、无数员工的榜样，唐骏一再强调勤奋和努力的重要性，是极具指导意义的。如果你觉得自己很努力和勤奋了，那么就问问你自己：“我是否勤奋和努力得感动了别人甚至是感动了自己呢？”

我们往往以为自己很勤奋了，其实我们还不够勤奋，所以我们没有成功。看看人家唐骏，我们扪心自问一下，我们有他那样勤奋吗？没有的话，就不要想着年薪要拿多少多少。鲜花和掌声从来不会光顾懒惰的人，超人的成就往往是付出了比常人多数十倍的勤奋而换来的。

【左手职业箴言】

著名投资专家约翰•坦普尔顿通过大量的观察研究，得出了一条很重要的结论：“取得突出成就的人与取得中等成就的人几乎做了同样多的工作，前者仅仅是多做了一分努力，却取得了与后者有天壤之别的成就。”

□激情：释放工作潜能的最好方法

我是一个天生激情也特别崇尚激情的人。成功的人生的确需要激情，但更需要掌控和保持激情的技巧。人生如果是一场长跑，激情就像火种，我们需要用一把质地优良的火炬，穿越风雨，经历霜雪，把火种保护到终点。

——唐骏

●“很多人说我还像30多岁”

在唐骏看来，要真正做到成功，除了性格够好、够勤奋之外，还需要“来劲一下”。

唐骏在台上一开口，你马上就知道：这位紧锁着眉头的总裁是一位不一样的演讲者。他深情、激情、甚至煽情。他好用排比，抑扬顿挫地说“我相信……我相信……我相信……”于是有人说他像个诗人。他又好用手势，在台上走来走去并伴之以突然的转身。于是又有人说，如果把声音消掉换上爵士乐的话，那人们以为他在跳爵士舞。

关于激情，唐骏很有自己的一番理解：

“在中国，人们大都不讲究激情。我在美国生活很多年，我感觉到最重要的就是激情，做任何事情都要激情，每做一件都要全心全意投入进行。”唐骏认为之所以很多的人没能成功，就是因为他们没有将激情当做成功的原动力。“你要知道当你投入一件事的时候会产生什么效果？你投入一件事要专心做，你会发现一定会找到能做成功一点点的诀窍在里面，你投入了，作出成果，作出成果有满足。”他将这样的工作称之为良性循环，相反则为逆循环。“人越上走就越上升，越下走就越下滑，所以人生要在某一个点调过来，把可能的逆循环调整为正循环。”

但是，他也不认同只有自己喜欢的工作才会有激情。他告诫现在的年轻选择工作时，不要仅仅以个人的喜好作为依据。而是看这个工作是否有意义。“很多年轻人觉得想做的，这些却可能是不适合他的。在选择是适合还是喜欢的事的时候，我觉得是要适合自己的事，不要做自己喜欢的，年轻人喜欢的事多，没有办法，不适合你的要培养，如果变成良性循环的时候会变成成功。”

唐骏对激情有一个定义：当你每天早上醒来想到要做这份工作时，会觉得很兴奋，迫不及待地想去做，每天晚上睡觉的时候，觉得有很多事，希望明天可以快点去工作，这是对工作的激情。生活里，人对生活有各种各样的态度，有激情的人看看周围的人、周围的事、周围的社会，是以正面的东西为主流，看到更多的是美好的东西。

第二章 并拢五指，形成合力抱成团——唐骏的成功模式（2）

充满活力、崇尚激情、爱好刺激，一如他身居微软的高位仍有勇气重新选择另一职业生涯。面对微软仁至义尽的挽留，比尔•盖茨甚至提出为他在中国专门设立一个职位，唐骏仍不为所动。“我的激情受到了一点挫折，很难马上再延续。需要换一个环境，追求新的激情”。

唐骏的心态是年轻的，他没有患得患失的惶恐。“的确，我40多岁了，很多人说我还像30多岁。”

【左手职业箴言】

人的价值=人力资本×工作中的激情×工作能力。有了工作激情，才会丰富工作成果，才能说明工作能力；没有工作激情，成天混日子，那么只会日渐消沉。激情可以有效激励你达到每日的工作目标，并能重燃成功的希望，推动你不断前进，更上一层楼。

□机遇：把握人生路上的每一次选择

机遇如果从天而降，那肯定是先砸到那些高个子的实力强的人，肯定不是我这样的人，所以就要自己创造机遇。

——唐骏

●主动出击，赢取机遇

“机会的确是不平等的，它给予勤奋的人、勇于争取的人、超前地多跨了一步的人。”唐骏是这么说的，也是这么做的。从唐骏的第一桶金，到自己创业开公司，从进入微软到成为总裁，从盛大网络到现在的新华都，唐骏的每一个人生进步，都是自己努力把握机遇的结果。

我们在唐骏身上，能够看到一种强大的能力，这种能力就是把握机遇的能力。仔细想想，人生短暂，机遇并不是随处可得，往往能改变人一生的机遇寥寥无几，如果在机遇面前，还不能把握的话，那么，你就很以走向成功。事实也是如此，很多人在面对机遇的时候，总是犹豫不前，结果机遇一晃而过，与成功失之交臂。而唐骏则不一

样，他不会等待机遇的降临，而是主动出击地赢取机会，然后抓住它、把握它，让它成为自己通向成功的阶梯。

……

唐骏一下子从最普通的程序员变成了项目组的组长，虽然薪水并没有提高多少，但是他在上司的心目中树立了非常完美的印象，同时也为自己将来做管理奠定了很好的基础，这就是唐骏把握机遇的能力。

工作中充满机会，但机会不是说来就来的，很多时候是要我们自己去争取的。唐骏的经历给我们这样一个启迪：开动脑筋发现工作中的问题，解决工作中的困难，就能赢得信赖、赢得机遇。

【左手职业箴言】

机遇很重要，因为它能改变我们眼下的处境，甚至改变我们一生的命运。有一种观点说“机遇可遇而不可求。”其实，机遇的出现，虽然带有一定的偶然性，但又以必然性为基础。如果你有足够的勇气，睿智的脑袋，敏锐的观察力、判断力，机遇就可以被“创造”出来。

□智慧：具有知识、懂专业的人最有创新成功的可能

我们每个人都在学习知识，但我们要学的不仅仅是书上的东西，更重要的是我们要具备一种良好的学习能力、有效的学习方式，这就是“智慧”。

——唐骏

●他用智慧和技术特长战胜了日本人

1985年10月的一天，唐骏来到日本，在名古屋大学攻读计算机专业。当时他的奖学金是每月8万日元，折合人民币约8000元。为了挣更多的钱让妻子早日到日本留学，唐骏拼命打工：洗盘子、做搬运工。尽管时间不长，但是让他明白了很多人生的道理：第一，生活是艰辛的，钱是要一分一分挣出来的。第二，要勤奋努力才会有收获。刷了几个月的盘子后，唐骏去了一家日本的私塾做起了教师，然后对私塾的收入又有点不满足，开始教授中学生，最后每周抽出两个下午，做

起了一所大专的固定教师。日本人一般不愿意聘用中国人做教师，日本人听他说日语，判断不出他是哪里人，他凭借流利的日语蒙混过关。他的工资从每小时625日元到1500日元再到2000日元，最后到了4000日元。两年后，他的太太来到日本与他相聚。

唐骏连续教了三名日本大学生，这三名大学生的数学成绩都分别在系里得了第一，弄得校长在会上大骂数学老师无能，责令他们去找那位中国老师拜师，否则就辞掉他们，把他们的工资拿去聘用那位中国老师。于是，有九个老师挑衅式地找到唐骏，假惺惺地设下“拜师宴”。“拜师宴”间，这九个人不但猛向唐骏灌酒，还变着法子与唐骏比唱卡拉OK，因为人多势众，唐骏纵然有十张嘴也难辩解，只好愤然退席。

……

曾经有一个学生问唐骏：“你怎么看待你的学业？”唐骏说了这样一番话：“有两个学生，其中一个学生用两个月的时间看完了所有书，最后考试得了70分；另一个学生用了一个学期，而且是夜以继日，最后得了90分。比较而言，我更喜欢那个只用两个月得了70分的学生。”的确，微软是一个学习型创新型公司，计算机领域的技术更新非常迅速。要在最短的时间，用最高的效率拿?所要学的东西，这样节约出来的时间可以用来学习其他东西。毕竟，优秀的人太多了，只有比别人多一些知识和技能，才可能比别人多一分成功的可能性。

【左手职业箴言】

知识与专业在生活中的应用无处不在。同样一件事，一个拥有知识与专业的人会办得事半功倍，而一个没有知识与专业的人则会事倍功半。因为知识与专业，一个在人工作上可以节省很多时间，可以做更多的事情。

第八章 手持宝剑，劈开人生新天地——马云的创业精神（1）

□五年以后还想创业，你再创业

我建议你MBA毕业以后最好找一份工作，到中国来干个5年，5年以后还想创业，你再创业，5年以后一般会消灭掉很多创业的想法。

——马云

●短暂的激情是不值钱的

《赢在中国》是中央电视台的一档全国性商战真人秀节目，大型励志创业电视活动。由于获胜者可以获得企业提供的一大笔风险投资，所以吸引着不少有志创业的人前来参加。马云正是其中颇有分量的评委。

在第一赛季晋级篇第五场中，来自美国的工商管理硕士、电子工程硕士陈跃武直接被马云当掉了，出现这样的结果很令人吃惊，因为陈跃武也是带着周详的计划、创业的激情来到这个赛场的。

马云是这样陈述自己这样做的理由的："第三位选手陈跃武，我很想坦然坦率地跟你讲，你最好别创业。听起来挺难受，但是刚才吴鹰也讲了，创业很累，创业的失败率很大很大。从你的性格，我觉得你比较适合做一个工程师，或者是参与一个比较适合已经成为创业成功的团队里面承担一定的工作，因为你的条理、你的理性，以及你的温文尔雅，创业者都是疯疯癫癫的多一点。如果你真的要创业，我建议你MBA毕业以后最好找一份工作，到中国来干个5年，5年以后还想创业，你再创业，5年以后一般会消灭掉很多创业的想法，你这个项目什么时候需要熊总、吴总跟我们投资的时候，你已经找的1千个客户每人付你300美金的时候，我们再好好谈一谈好不好？"

被人当面否定是很尴尬的，但马云这样说是有根有据的。在参赛的36强及108将的选手中，陈跃武几乎可以说是项目准备最不充分的一个。他的团队在当年5月才成立，6月初才开始找项目，6月10日前后面试通过入108强，6月18日到北京参赛。36强的其他选手都有很强的项

目，很多人有运营数年的公司，百万、千万的营收，项目上的略势不言而喻。虽然陈跃武拥有满腔热情，想在网上为高端的中国和美国的商业领导建立一个交流的平台，但这么短时间成立的团队，能否经受住创业艰辛风雨的洗礼呢?

马云一直认为，短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是值钱的，而激情不能受到伤害。1988年，马云在从杭州师范学院外语系毕业后，被分到杭州电子工业学院当英语老师，同时兼任学院外办主任，这段做老师的经历也教会了马云很多事情。马云后来回忆说："在学校教书的5年，给我带来的好处就是知道了什么是浮躁，什么是不浮躁，知道了怎么做好点点滴滴，创业一定不能浮躁。"

马云的阿里巴巴的创立是从十几个有激情有理想的年轻人开始的，他们怀抱着一个创建一家伟大的公司的梦想聚集到了一起。年轻的团队容易产生激情，但是更容易因为挫折而失去激情，尤其是一件从未有人做过的事，面临的难度将会更大，将会有很多从未想到过的、出乎意料的困难，而显然，如果没有持久的激情，在这些困难面前，退却是很容易的事。

【右手创业箴言】

创业不是一件容易的事，更不是单凭一时的激情就能干成的事。很多年轻人在从学校毕业之后，就想在社会这个大舞台上迅速实现自己、成就自我的价值，好像不当老板就埋没了自己。其实刚刚走出校园的年轻人不妨认真找一份工作，踏踏实实地干5年，5年之后，如果你还抱有强烈的创业的心态，再去创业也不迟。

□创业者就是要面对困难

创业这么多年，我遇到了太多的倒霉事，但只要有一点好事，我就会让自己非常开心。

——马云

●困难的时候，学会用左手温暖右手

创业的道路是艰难的，在这条路上有无数的艰辛、苦难、挫折和失败。1999年，全球互联网创业进入了第一个高潮，正是在这个大背景下，马云把手下十几个人召集起来说：“我们开始创业了。”说完，马云率先把自己的全部积蓄放到了桌子上，接着，大家开始你1万我2万地凑，直到凑到了50万。于是，这凑出的50万元人民币，就成为了阿里巴巴的种子资金。

阿里巴巴一路走来，经历了常人难以想象的困难。草创时期的艰苦奋斗，互联网“冬天”时跪着过冬，淘宝网初期受人无理质疑，面对一个又一个的困难，马云永他那坚强的毅力和永不放弃的精神坚持了下来。

……

“那时候，很多人说阿里巴巴如果能成功，无疑就是把一艘万吨轮抬到喜玛拉雅山上面，我跟我的同事说我们的任务是：把这艘万吨轮从山顶抬到山脚下。别人怎么说，没办法的事。你自己要明白，我要去哪里？我能给社会创造什么价值？创业的时候，我的同事可能流过泪，我的朋友可能流过泪，但是我没有，因为流泪没有用。”

是的，流泪没有用，抱怨也没有用。从马云那里几乎从来听不到抱怨，仿佛他从来没有遇到过什么困难，他更乐于讲?的是，阿里巴巴活得不错。马云说：“如果你在创业第一天就说，我是来享受痛苦的，那么你就会变得很开心。我1992年做销售的时候，我说创业中乐观主义很重要，销售10次，10次为零，出去以后，果然是零，说得真对，要奖励一下自己。”

【右手创业箴言】

困难的时候，你要学会用左手温暖你的右手。你在开心的时候，把开心带给别人；在你不开心的时候，别人才会把开心带给你。开心快乐是一种投资，你开心就要和别人分享，然后有一天别人会回报于你。

□这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么

我的建议是在40岁以前能够学会专注，这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么。

——马云

●美国打NBA打得很好，中国人就应该打乒乓球

创业者想要成功，想要赚钱，关键就在“熟悉”两个字，从自己熟悉的事情开始，往往更接近成功。常言道，隔行如隔山，各行各业都能成功，但创业成功几率大的，往往是自己最熟悉的行业。

马云从第一次下海创业开始，就是在从事自己“熟悉”的行业。第一次创业，马云选择了开海博翻译社，因为毫不夸张地说，马云“当时在杭州是英语最好的一个人”，所以马云觉得自己应该做翻译社。后来马云搞阿里巴巴，也不是一时头脑发热，他熟悉电子商务，经过慎重考虑后，马云知道这是他该做的事。

马云正式下海后的第一个项目就是中国黄页，通过中国黄页的这段经历，马云做出“电子商务的市场存在巨大发展空间”的准确判断。从1997年开始，当时的马云在外经贸部中国国际电子商务中心工作过一段时间。这期间，马云逐渐认识到：现今的亚洲堪称世界的加工厂，是世界制造业的中心，尤其是中国。中国的中小企业数量十分巨大，担负着为世界制造的任务，但它们在世界商业舞台上却一直扮演着“弱势群体”的角色。由于规模、资金、渠道等的限制，众多中小企业根本无法投入大量精力和资金进行市场推广，只能通过一些国外的贸易公司发展业务，拓展海外市场十分费力。面对国际和国内的巨大市场，在以出口导向型经济为主的亚洲，中小企业却很难凭自身的力量打开渠道。

1999年，马云应邀参加在新加坡举行的亚洲电子商务大会，这次会议让他更加坚定了自己的想法。在大会上，马云发现，虽然是“亚洲”电子商务大会，但90%的演讲者是美国的嘉宾，90%的听众是西方人，而所有的案子、例子用的都是eBay、雅虎的东西。马云当时就站起来发表了自己的看法：“今天我们讨论的问题是电子商务，亚洲电子

商务。以前的电子商务斗士美国的，美国的模式、美国的听众。亚洲是亚洲，中国是中国，美国是美国，美国打NBA打得很好，中国人就应该打乒乓球。”

第八章 手持宝剑，劈开人生新天地——马云的创业精神（2）

面对这一窘况，马云想要为中国的中小企业寻找出路，让中小企业免受“施舍”、“盘剥”之苦。因为有过中国黄页的经历，马云很自然地想到利用互联网。马云认为，这些中小企业是最需要互联网的，如果能够通过互联网为他们提供服务，他们就可以方便地在世界范围内寻找客户，他们也可以通过互联网，把自己的产品带到世界的每一个角落。马云意识到这是自己应该立刻去做的事，所以他放弃了自己在北京的事业，回到了杭州，和“十八罗汉”开始了阿里巴巴的创业之路。

【右手创业箴言】

一个满怀雄心壮志的创业者如果只是空有激情，就很容易变得刚愎自用，甚至迷失方向。要想创业成功，首先要做出切合实际的判断，明确自己该做什么，结合自身实际情况和市场需求等多方面的因素，选择适合自己的项目。

□永远别忘记自己第一天创业时的梦想

我觉得很多人都一样，第一天的梦想都很美好，但是走着走着发现自己都忘了第一天想的是要干什么。

——马云

●放弃是很容易的，但我们绝不放弃

任何一个创业者第一天创业时的梦想都是美丽的，而且能一直保有这个美丽的梦想并不断努力的创业者最后大多会迎来成功的喜悦。

马云在创建阿里巴巴的时候，只有18个人和50万元人民币的资金，但马云提出的口号是：“做一家中国人创办的全世界最好的公司。”在当年那个门户网站大行其道的年代，马云明确提出了自己的目标：不做门户网站。马云坚定地说：“大部分人看好的东西，你就不要去搞了，已经轮不到你了。”于是，在中国的互联网领域里，阿里巴巴成为最独特的一个，它是一个面对中小企业的B2B网站，它没有复制

任何一个模式。在推出淘宝网时，马云也坚定地推出一个彻底的免费政策，这一政策也是淘宝网能在易趣一统天下的局面中迅速崛起的主要原因。

……

【右手创业箴言】

人永远不要忘记自己第一天的梦想，你的梦想是世界上最伟大的事情。不能走到后面以后又改回来。只要不忘记自己第一天的梦想，始终沿着最初的目标走下去，就会距离梦想越来越近。

□创业者最好的大学就是社会大学

创业者最大的快乐就在于创业过程中去学习、去提升，所以创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。

——马云

●社会大学是一所残酷而又现实的大学

有人请教过马云对于成功的看法，马云是这样回答的："成功不在于你做成了多少，而在于你做了什么，历练了什么！"

在《赢在中国》的36晋级12的第七场比赛现场，选手叶杰辉介绍了自己的比赛项目。在场评委都注意到，叶杰辉的简历"比较有意思"。从1990年到2007年的17年间，叶杰辉涉足过多个行业，比如旅游、运动器材、自行车、攀岩等，但是每一个项目都没有做长。在外人看来，叶杰辉并不算成功，因为他几乎没有可以代表自己的事业。但是叶杰辉本人不这么看，他认为自己都做成了，都可以称得上是成功的企业。比如他做了一个户外俱乐部，2004年的时候已经达到了一定的规模，被中国登山协会评为中国十大户外俱乐部。这是有户外品牌看中他的俱乐部，整合资源，收购了他的俱乐部，叶杰辉凭借这个俱乐部，收入了200万。

这17年来，叶杰辉虽然涉足的行业众多，但多数是和运动相关的，就连这次参加节目所选择的项目也是要打造一个运动休闲网络服务平台，让消费者更高效便捷地从中获得信息和服务。

马云在最后的总结点评中说道：“我觉得你人很实在，我觉得你经历了17年的痛苦，刚才史玉柱讲我非常同意，这是一个很大的财富，不去想清楚就变成一个包袱，一定要花时间去想。其实很多时候成功的原因有千千万万很难学习，但失败原因都差不多，17年走下来都是这个项目一定对自己没有想清楚没有想透。这个项目我的感觉不是很吸引人，但是我很欣赏你的学习能力，其实我自己的学习读书读得不是很多，创业者最好的大学就是社会大学。我发现学位越高、学校名气越大，好像都不是很灵。所以我给你这个建议，初中生也挺好，初中生关键是我们在社会创业大学学的东西比别人更多，但是学习一定要总结，不总结也不行。”

一个人的学识与能力，在学校中学习到的，只占其中的很小一部分。当一个人走向社会之后，还有很多需要学习的，社会可以让一个幼稚的人变得成熟，可以让一个单纯的人变得复杂。每个人抱着太多的梦想来到社会大学，不得不面对残酷的社会现实，但只要经常这样慢慢的磨练，一个人做事的态度才会成熟，处理事情的能力才会加强。社会大学，是一所现实而又残酷的大学，每个人开始的时候都会感到不适应，因为它与你的想象相差太远，不过多摔几次，你就会记得痛，也就会变得更坚强。

【右手创业箴言】

将眼光放开，留心自己身边发生的事，在你这行中、在其它行业中、在生活圈中、在这个世界上的一切。如果你看到有些事情发展很好，想办法理解他们为什么发展得很好。当某种想法失败的时候，想办法弄清其失败的原因。去了解新的想法，无论它们来源于哪里。

第九章 双掌合十，方能得鼎力相助——马云的用人之道（1）

永远要相信你边上的人比你聪明

一个领导者和经理人的区别，优秀的领导者善于看到别人的擅长，经理人往往看到别人的短处，永远要相信边上的人比你聪明。一个相信边上的人比你聪明的人，才是真正的智慧者，相信自己比别人聪明，麻烦就会来。

——马云

●把最优秀的人请进来

阿里巴巴的团队中，汇集着各式各样的精英人才，有很多人都曾经在其他公司、其他领域中作出过有影响的贡献，比如：

CFO（首席财务官）蔡崇信，耶鲁大学法学硕士，曾任瑞典风险投资公司InvestAB的副总裁，1999年放弃高薪高职加入刚刚创业的阿里巴巴。

CTO（首席技术官）吴炯，雅虎搜索引擎的首席设计师，曾获得美国授予的搜索引擎核心技术专利，2000年加入阿里巴巴。

COO（首席运营官）关明生，在美国通用电气（GE）做了16年的高管，2001年加入阿里巴巴。

中国雅虎总裁曾鸣，美国伊利诺斯大学国际商务及战略学博士，2006年加入阿里巴巴。

而在这个以互联网为基础的公司里，作为CEO（首席执行官）的马云，却说自己是一个十足的外行，因为即使到了今天，马云对网络技术也是一窍不通，他对网络的运用只限于收发邮件、浏览网页。

既然这样，为什么这么多有能力的人心甘情愿接受马云的领导呢？其中很重要的一点就是，马云从不认为自己比别人更高一筹，他总是善于发现别人的潜力并把它充分地调动出来。马云这样对阿里巴巴的管理团队说：“出去六个月，你找不到替代的人，说明你招人有问题。六个月你找不到人说明你不会用人。”

……

在阿里巴巴，对人才的内部挖掘和培养，一直是马云工作的重点。马云花了很多钱在员工培训上，使员工更快地成长。“我总是希望我的团队成员比我强大。做首席执行官是个艰难的工作，我希望尽快有人能替代我。我的职责是招募新人，让他们能够成为我的继任者，让公司能继续运营95年，那是我的工作。”

【右手创业箴言】

即使是圣人，在他未知的领域上也要保持谦虚的心态，把自己放在最低的位置。

□真正的领导是通过别人拿成果

有一天你突然发现，当了三年领导，你的水平还是公司里最好的，那你根本就不适合当领导，领导是通过别人拿成果。

——马云

●永远要想办法在公司内部找到能超越你的人才

马云认为，中国人要想创立全世界最优秀的公司，前提必定是要具备一个伟大公司所必备的胸怀、眼光以及全球化视野，拥有一支全世界最优秀的团队。

但是，虽然现在相当一部分企业家开始重视人才的作用，却忽视了自身人才的培养，而是引进“空降部队”。无数事实证明，“空降兵”的成功概率非常低。这里的原因非常多，比如企业家对“空降兵”寄予过高的希望，希望他能够在短期内扭转局面，而下属对其能力并不认同，因此水土不服也就是顺理成章的事了。所以马云非常重视自身人才的培养，他把更多的精力用在培养能替他“冲锋”的将领上。

……

在阿里巴巴，用人的标准只有一个，那就是：适合阿里巴巴。只要你适合阿里巴巴，那你就会在阿里巴巴获得充足的发展机会。

马云说过这样一句话：“关于挖掘内部人才的问题我是这么看，永远要想办法找到在公司内部能够超过你的人。在公司内部找到能够超

过你自己的人，这就是你的发现人才的办法。如果你找不到，问题一定在你身上，你的眼光有问题，你的胸怀有问题，可能你的实力也有问题。所以我觉得在内部找到超过自己的人，你要相信这个人，三年五年以后一定超过自己。找出这样的人来，今天也许有这样那样的问题，但是一定有这样的潜力。第二个从结果上判断他，从过程上判断他，从他身边的人判断他，但是还有很重要的，是让他给你推荐他认为最优秀的人是谁，从这儿判断他是不是优秀的人才。”

【右手创业箴言】

有些管理者把困难工作留给自己去做，是因为他们认为别人胜任不了这种工作，觉得自己亲自去做更有把握。即使是如此，管理者要做的也不是自己亲自处理困难的工作，而是去发现能干的人去做这些事。而要做到这一点，一方面是给下属成长的机会，增强他们的办事能力，另一方面是要懂得授权。

□用人最大的突破在于信任人

创业最大的突破和挑战在于用人，而用人最大的突破在于信任人。

——马云

●管理者要有能把一切私利放下的气量

用人不疑，自古以来就是一条给管理者的良训。大胆用人，并充分信任地用人，可以说是每个管理者的追求。但这并不是每个管理者都可以做到的，它需要有开阔的胸襟，宽广、的视野，把一切私利都统统放下的气量。而马云无疑是具有这样的气量的管理者。

2000年，当马云在打造淘宝网领军团队的时候，曾经说过“团级以上干部都要空降”。但是，当孙彤宇立下了3年打败易趣的军令状时，马云大胆起用了这个地地道道的“土鳖”。

孙彤宇1996年加盟中国黄页，作为马云团队的一员进入互联网行业。1996年到1999年期间，孙彤宇跟着马云，一路跌跌撞撞，从杭州

到北京再到杭州，他们一起做中国黄页、一起做网站、一起做着任何能够实现他们共同理想的事情。

1999年决定回杭州组创阿里巴巴前，马云问：“愿意留在北京还是跟我回杭州创业?我给你们3天时间考虑。”5秒钟后，孙彤宇就决定了：回。和他做出同样决定的，还有另外17个创业伙伴——在今天的阿里巴巴公司内部，他们一起被称作“十八罗汉”。

这样做的结果就是：他们创造了国内最知名的商业网站——阿里巴巴。

……

【右手创业箴言】

企业的发展绝不是一个人的力量所及，它需要的是集体的智慧。创业者要能做集体智慧的开发者，让每一个有才能的人价值最大化，看准人，大胆使用人才，对人才给予最充分的信任，让人才和企业一同成长，这才是管理之根本。

□员工第一，客户第二

我认为，员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，鼓励的话，又会让他们发疯一样地去工作，这也使得我们的网站不断地发展。

——马云

第九章 双掌合十，方能得鼎力相助——马云的用人之道（2）

●员工满意了、开心了，才能让客户满意、开心

在马云的公司中，只要员工愿意，他甚至可以穿旱冰鞋上班，因为马云把快乐当作核心竞争力。马云认为，网络公司能否生存要对三个要素进行判断：第一，它的团队（team）；第二，它的技术（technology）；第三，它的构想（concept），这些东西，才是公司生存的必要条件。

在马云的理念中，员工第一，客户第二。只有员工满意了、开心了，才能让客户满意、开心。马云认为，员工工作的目的不仅包括一份满意的薪水和一个好的工作环境，也包括在企业中能快乐地成长，所以马云致力于把阿里巴巴打造成一个快乐的团队，他要让自己的公司变成一个“笑脸”公司，要让每一个员工都带着笑脸工作。

“这恐怕是中国笑脸最多的一个公司，而且执行力超强，但我也不知道为什么。”这是卫哲的答案。卫哲原是百安居中国区总裁，后变身为阿里巴巴集团资深副总裁。首次踏入阿里巴巴时，这个传统零售业的“销售狂人”就已经看到，一群互联网销售人员在一部部冰冷电话前长时间站立，手舞足蹈。

“难道你不觉得，这是理所当然的吗？”一位淘宝新雇员已经没有疑问，虽然两个月前，他还因不能理解公司无处不在的激情而独自偷笑。另一位因挫折极度消沉的女士来到阿里巴巴，三个月后姿态已焕然一新。尽管她3000左右的薪水在大部分白领看来毫无兴奋点，但她口气铿锵——“请不要再和我提自杀那些愚蠢的话题，我正在给中国的电子商务做贡献。”

魔力还蔓延到与阿里巴巴雇员朝夕相处的亲人。……

【右手创业箴言】

判断一个人、一个公司是不是优秀，不要看这个人是不是哈佛毕业，是不是斯坦福毕业，不要判断公司里面有多少名牌大学毕业生，

而要判断这帮人干活是不是发疯一样，看他每天下班是不是笑眯眯地回家。

□天不怕，地不怕，就怕CFO当CEO

天不怕，地不怕，就怕CFO当CEO，CFO（首席财务官）当CEO（首席执行官）有问题，财务关的职业是检查，是控制，所以财务官当CEO会缺乏远见。

——马云

●创业者要敢于在梦想的指引下追逐成功

一个想要做大事的人，就要敢于梦想，并在梦想的指引下追逐成功。而一个没有梦想、循规蹈矩的人，是不会创造出任何奇迹的。

追逐自己的梦想，是马云一生的宿命。从杭州师范学院本科毕业后，能进入杭州电子工业学院任教，这在上个世纪90年代的大多数人眼里，已经是一份很不错的工作了。但安分守己的教师工作，绝对不能让马云那颗想要在天空中翱翔的心停下来。当刚满30岁的马云已经被评为杭州市“十大杰出青年教师”的时候，很多人以为他会一辈子做一个大学教师，但马云已经开始琢磨着“下海”了。他抱着锻炼经商能力的想法，凭借自己的专业能力，创办了海博翻译社，他想把这个翻译社做成杭州乃至浙江最大的一个翻译社。

1995年，海博翻译社接到了一个涉外纠纷的案子：一个叫菲利普•卡文纳的美国商人签约投资浙江一段高速公路，但合同到期时，这位美国商人拒付合同金。于是，“杭州英语第一人”马云被中方聘请为翻译兼顾问，到美国去参加美方召开的董事会并调节纠纷。在美国结束了一场又一场调查与反调查、斗智与斗勇的战争后，马云终于让菲利普•卡文纳相信他是有诚意与其合作的。后来在一个朋友的带领下，马云参观了一家网络公司，互联网的神奇让马云大开眼界，马云就像无意间发现了一个藏宝的山洞。回国之后的马云，梦想变得更大，眼界变得更高，一个小小的翻译社已经远远不能满足他了。

马云虽然对技术几乎一点也不懂，但是他认为这并不重要，重要的是他看到了将来互联网在中国将有怎样波兰状况的发展，这一个伟大的梦想足以让他疯狂。回国后的马云，毅然放弃了学校良好的待遇，告别了朝夕相伴6年多的校园，真正踏上了创业并追逐梦想的征途。

马云在一次面对媒体时，回忆起当年自己的决然出走时，不无感慨地说："当时我已经30岁了，我就是要去做一家公司，不管做什么公司，只要有一个行业我就会跳下去。"而马云当然也无比相信自己的选择，他看到了互联网行业的前景，更在以后的发展中无数次预言了互联网行业的转折。

【右手创业箴言】

一个企业要想吸引人才、吸引高级人才，必须有一个值得大家都为之努力、为之奋斗的目标。让一群人团结在一个共同的目标下面，比团结在一个企业家下面要容易得多。

第十五章 复制唐骏的模式，参考马云的思维（1）

□唐骏神采飞扬的真情与深情

跟我一路走过来的人我都很感激，更不用说跟我20多年的妻子，那我实际上最感激的就一定是她了。

——唐骏

当年没有考上复旦大学的唐骏，身在北京邮电学院，心却不知飞向何方。他当时的生活是“除了追女孩外没有什么事情可做”。他看中了一个女生，据说还是北邮校花之一，但他不知道该怎样发起冲击。唐骏想到了写信。

前两封都没有回信。两次失败，唐骏决心直抒胸臆，他写了第三封，说只要求对方允许他默默地喜欢她就好了。终于有了回信。唐骏就约对方看电影，之后两个人散步时，唐骏对女生说：要不你嫁给我吧？对方很惊讶地说：唐骏你是认真的？唐骏很肯定地说：是。对方就说：好，我嫁给你。就这样，第一次约会，唐骏就追到了孙春兰，一个陪他日后走过20多个春秋的女人。

孙春兰16岁考上大学，与唐骏谈恋爱时才19岁。当时大学生还包分配，原则上是从哪里来回哪里去，孙春兰很可能要回兰州，可是已经考上研究生的唐骏却势必要留在北京。但是唐骏对她说：“我会读研究生，我会去日本留学，你和我一起去，可能会有5年见不到父母。可是如果你回了兰州，你就会有5年见不到我了……”为了这句话，孙春兰远离了家乡的父母，毕业去了天津港务局。工作地点在塘沽，荒凉而没有人气。唐骏每周坐火车去看她，火车很慢，从北京到塘沽要6个小时，而且车票也不好买，每次只能买站票。到了塘沽两个人呆在一起不到一天时间，又匆匆赶回来，但是两个人都说那是最浪漫也最幸福的时候。

……

□马云无与伦比的自信与自省

当你觉得你成功的时候，就是你走向失败的开始。

——马云

作为一个知名企业家，马云毫无疑问是自信的。阿里巴巴从成立以来一直备受质疑，但马云用事实证明了自己的正确，用实实在在的成绩使投资商心服口服。

1995年4月，身为杭州市大杰出青年教师，还是学校驻外办事处主任的马云，依然放弃在学校工作的光明前途，找来一个学自动控制的创业伙伴何一冰，加上自己的妻子张英，三个人租了一间办公室，把家里的家具搬到办公室，再借了点钱，就投身于未知的互联网，开始了他们的创业之路。学生不理解，朋友不理解，家人也不理解，大家都觉得马云是疯了。但马云有自信，他相信自己看好的东西。

在eBay与易趣强强联合，占领了中国80%以上C2C市场份额的时候，马云却宣布进军C2C领域，打造淘宝网。这种自不量力的行为，让人们再次认为马云是疯了。但马云有自信，他相信自己看好的东西。

结果，马云一次又一次的成功了。曾经不被大家看好的B2B模式使阿里巴巴成为中国互联网上第一个盈利的企业；而淘宝只用了不到两年时间，就打败了强大的竞争对手，稳稳地占据了对手。

……

□唐骏与生俱来的乐观与达观

我是很阳光、很乐观，凡事都往好处想的那种人。这是我性格中很重要的一点。

——唐骏

2008年由美国华尔街引发的全球金融危机，影响了很多人的投资与财产。唐骏也不例外。唐骏透露，他在海外共委托4家银行理财，在麦道夫事件中共损失约276万美元。对于受骗亏钱，唐骏非常乐观：“我因麦道夫事件造成的损失不超过20%，加上金融危机的影响，

预估损失总共会超过30%。这与全年纽约股票市场与纳斯达克股票市场缩水超过42%相比，还是较小。”

在金钱面前，要达到“宠辱不惊，任庭前花开花落”的境界，岂是易事？在纳斯达克交易所前主席麦道夫“庞氏骗局”石破天惊后，海外受害者办公室自杀、跳楼自杀等消息频频爆出。然而，同是受害者的“中国打工皇帝”唐骏，却有着不同的心态。留得青山在，不怕没柴烧，这句话在资本市场尤为重要。

唐骏在谈到自己这种乐观与达观的性格时，经常回忆起那段全家人齐动手盖房子的经历。他说：“盖房子需要大量的黄沙，那时候的价格是4块钱一吨。买黄沙颇有讲究，因为这一吨是按十板车计算的。装运时，是平平的一车，还是堆得高高的一车，实际分量相差巨大。卖黄沙的地方有两个人，一个是看门的大爷，另一个是开票员。开票员通常收完钱开好票就走开了，负责监督我们装运的是看门人。我哥哥比较腼腆，不敢也不愿和别人说话，这搞关系的任务就落到了我的头上。”

……

第十五章 复制唐骏的模式，参考马云的思维（2）

□马云坦荡率性的现实与真实

冬天并不可怕！可怕的是我们没有准备！可怕的是我们不知道它有多长，多寒冷！

——马云

长相俊美，面容姣好，已经是这个社会人人追逐的目标。因为长相占优势，会让你在很多方面占优势。因此甚至有韩国整个民族的整容风，连总统也不例外。

相信没有人会认为马云是个帅哥，甚至可以说，如果不是有现在这些成功的光环，可能很多人会用一些不堪甚至恶毒的词来形容他。新东方教育科技集团董事王强，曾恶搞过马云，说他长得像外星人。新东方的总裁俞敏洪，也力挺兄弟王强，帮口说，谁要是认为马云好看，那一定是审美有问题。“外星人”可能已是最好的恭维，有的人还说过，马云的脸就像长得不怎么规则的马铃薯。对此，马云只好说：“一个男人的长相和他的智慧成反比。”这句话不知鼓舞了多少同马云一样其貌不扬的人。

但在今天，谁还会去计较马云是美是丑，更多的人会形容他“独特”。如果你看见马云，却只注意到他的脸，那只能很遗憾地说，你辜负了别处的风景。你会认定马云就应该是这么独特的长相，这种独特中散发出别人无法抗拒的魅力，否则，又怎么能叫马云呢?

奇人有奇相，就是这样一个其貌不扬的“小男人”，却有着一股武林剑客一般的大英雄气魄，他以剑为生，潇洒地游走于网络江湖之中，在短短几年的时间里，就凭借自己娴熟的剑术成为江湖中的超级剑客。

……

第十六章 白天学唐骏职业，晚上学马云创业

□给别人打工时，需要一种坚持

当老板，给自己打工，是很多年轻人的梦想。但是，不是所有人都适合创业，至少，不能那么早就创业。想要一“毕业”就直接升级为“创业”，成功的可能性就比较低；“商场”拼杀的确过瘾，但是最好有“职场”的历练。如果打算以后创业，不如先给别人打工，时机成熟后再自主创业，也就是“先就业、再择业、后创业”，这样可以少走弯路，减少挫折。在职业中发挥一种叫“坚持”的精神，也许就会有不一样的收获。

2005年，盛大“盒子计划”失败，收入过度依赖《传奇》，收购新浪陷入僵局。

……

因此，刚毕业的年轻人最好不要着急创业，建议先打打工，当好一个“士兵”。

在心态上，不要过于看重报酬，而把它看成是“修业场”，用一种修行、历练的态度去对待工作。用眼看，看公司是如何发展起来的，看公司的业务定位，看公司怎么打市场，如何处理困难和矛盾。要站在老板的角度思考问题。把公司的困难看作是自己的困难。往往在这个过程中，就知道自己能干什么、该干什么。

在业务上，还要注意学习财务管理，学会成本核算，熟悉公司法、税法、合同法、劳动法，更要学会经营策划、市场营销以及交际公关等。

创业是需要经验和经历的，条件成熟了，自然水到渠成。记住：先打工，创业才能成功！

□为自己创业时，需要一种勇气

如今，“你创业了吗”几乎可以替代“你吃了吗”。全球化与地区化的交融、科技力量的提升、新兴市场的蓬勃发展，促进了世界的前

进。前沿技术不断更新，这其中也蕴藏着巨大的商机。只要先有几年的职业经验和经历，然后选对行业和项目，成功创业不是不可能！

虽然现在我们知道的唐骏是“打工皇帝”，其实，他也曾经创过业。唐骏来到美国后，第一感觉就是这儿非常适合做事情。那时恰好是美国经济开始复苏、腾飞的时期，唐骏攻读书之外的唯一想法就是要自己创业、办公司。

……

□上班要对得起8小时拿的工资

在高校任教了6年半，马云送走了一届又一届的学生。每个学期，当马云走进教室，站在讲台上，面对一张张新面孔时，他看到的都是一双双犹如盯着外星人般的眼睛。显然，学生们被眼前这个有着拿破仑般身材和“星宿老怪”般长相，与他们年龄相仿（1988年毕业时，马云24岁）的老师彻底征服了！

仅仅有这些当然不足以征服他们，幸运的是，上帝还赐予了马云一张可以胜任脱口秀节目主持人工作的“铁嘴”。他不喜欢搞一言堂式的死板教学，而是让学生都能跟着一起互动起来，在一片欢歌笑语中学到知识，更增长见识。即使是给非外语专业的学生上课，马云也尽量采用全英文式的教学方式，一开始学生们还有很多抱怨，渐渐地他们就开始迷恋这种耳目一新的方式了。

马云后来的创业伙伴、“十八罗汉”之一的韩敏，就曾回忆道：“当时马老师讲课从来不按书本，而是海阔天空的跟大家侃一些海外奇闻。而且当时同学们在大一时就开始报考英语四级，完全就是为了马老师而考的，因为大家觉得考不过就没脸见他了……

另外，与很多教师对所谓的“差生”不屑一顾截然相反，马云对他们反而格外“照顾”。因为他很清楚地记得，当年读小学、中学时，就被他的大多数老师当作一个无可救药的“差生”。那种被歧视的滋味是不堪回首的，别的老师他管不着，但自己的学生一定要对他们一视同仁。令马云欣慰的是，这些昔日的“差生”经过他一番调教，居然也能

纷纷在课堂上满口洋文，脱口而出。所以，现在马云也经常说一句让当今的很多教师听着格外刺耳的尖刻之语：没有弱智的学生，只有无能的老师！可以说：马云当时在上班时，所做贡献完全对得起8小时的工资！

……

□下班后的玩商决定你的竞争力

喜欢不同工作的刺激和挑战，也尽情享受自己的生活，这是很多成功人士追求的人生理想，而不论是创业者还是打工者、。

唐骏对激情有一个定义：当你每天早上醒来想到要做这份工作时，会觉得很兴奋，迫不及待地想去做，每天晚上睡觉的时候，觉得有很多事，希望明天可以快点去工作，这是对工作的激情。生活中，他也用同样的激情，让自己保持活力。

唐骏是个闲不住的人，就连生活，也是像他在工作中那样激情四射。唐骏说："总的来说，我比较喜欢有对抗性的运动，尤其是身体直接接触的对抗，我希望我参加的活动有很强的竞争性和挑战性，而且还要有团队合作的内容。如果哪天打球的人不多，只有10个，我就会觉得没劲，因为缺少了竞争性。我喜欢至少有3个队竞争，输了就下去，赢了就一直在场上打。在这种竞争环境里，无论输赢我都会很享受。"

唐骏狂爱运动，每周的"必修课"是打篮球。"我喜欢篮球赋予我拼搏、冲撞、合作的感觉，这是我性格决定的。"问到他打球的位置，"前锋"，似乎天经地义。有球友形容唐骏，"他没有那么花哨的姿势，但我们知道，球到了他手上，第一个动作就是投篮。他是一个目的性非常明确的人。"

……

积极心态能够让人们充满希望、满怀斗志，即使在挫折和困境面前也一往无前，从而让人们一步一步、一天一天地接近成功。同时，一个积极的心态能够大大提升我们的幸福和快乐的感受度，让我们更

容易快乐和幸福起来，更善于遗忘痛苦、放弃焦虑、懂得享受生活。生命太短、世事太多变；我们想要的东西太多，能够掌控的东西太少。我们知道有许多外界的东西是我们无法控制和改变的，但我们也不必无奈，因为至少我们能控制自己的心态，让自己快乐起来，你便能靠着这去成功。